

Perehdytysmateriaali uusille tiiminvetäjille

Case: HOK-Elannon Prisma

Suominen, Simo

Tekijä tai tekijät Simo Suominen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI10SIM2
Raportin nimi Perehdytysmateriaali uusille tiiminvetäjille – Case: HOK-Elannon Prismat	Sivu- ja liitesivumäärä 25+23
Opettajat tai ohjaajat Niina Jallinoja	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdytysmateriaali HOK-Elannon Prismaketjun uusille tiiminvetäjille. Lisäksi pyritään kartoittamaan ja avaamaan tiiminvetäjän toimenkuvaa ja käymään läpi tiiminvetäjältä työssään vaadittavat ominaisuudet.</p> <p>Opinnäytetyö jakautuu teoreettiseen viitekehykseen sekä kohdeorganisaatiota ja itse produktia käsittelevään empiiriseen osaan. Viitekehys sisältää syventävää tietoa perehdytyksestä, perehdytysmateriaalista ja esimiestyössä vaadittavista ominaisuuksista. Empiirisessä osuudessa esitellään kohdeorganisaatio sekä käydään läpi perehdytysmateriaalin suunnittelu- ja toteutusprosessia. Lisäksi kuvataan opinnäytetyötä varten toteutetut uusien tiiminvetäjien lyhyet haastattelut. Lopuksi esitellään lyhyesti itse prosessin tulos eli perehdytysmateriaali.</p> <p>Perehdytyksen tärkeys tiedostetaan yrityksissä, mutta silti se on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista monessa yrityksessä. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi yritystä ja selviää uusista työtehtävistään tehokkaasti ja turvallisesti. Myös Suomen laissa on määrätty työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijä riittävällä tavalla työhön, työolosuhteisiin ja muihin työn tekemiseen liittyviin asioihin.</p> <p>Projektin tuloksena eli produktina syntyi Prismojen uusille tiiminvetäjille tarkoitettu perehdytysmateriaali. Materiaalin avulla tulokas saa selkeän kuvauksen tiiminvetäjän työstä sekä arvokkaan ja käytännönläheisen oppaan uuteen työhönsä.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, esimiestyö	

Degree programme in
Business Administration and Economics

Authors Simo Suominen	Group or year of entry HELI10SIM2
The title of thesis Induction material for team leaders – Case: HOK-ElantoPrisma	Number of report pages and attachment pages 25+23
Advisor(s) Niina Jallinoja	
<p>The purpose of the Bachelor's thesis is to create a useful, down-to-earth induction material for the new team leaders of HOK-ElantoPrisma hypermarket chain. In addition, the job description of a team leader will be clarified and the abilities and features of a successful team leader will be analyzed.</p> <p>The thesis consists of a theory section and the part concerning the output of the project. In the theory part the process of familiarization is explained as well as the features of a successful induction material. The theory of management and leadership will be looked into as well. In the latter section of the thesis the process of designing and implementation of the induction material is explained. A brief explanation of the interviews of new team leaders is included as well. Finally, the product itself is shortly presented.</p> <p>Familiarization is known to be one of the most important processes of human resource management in companies. However it's also often one of the most neglected. After a successful familiarization process the new employee will feel as a part of the company and will be able to complete his/her new duties effectively and safely. The Finnish legislation also necessitates that employees are familiarized with the job, working conditions and methods and other matters of relevance.</p> <p>The product of the process was an induction material meant for the new team leaders of Prisma hypermarkets. With this material the entrant will have his or her new job description clarified as well as a useful, down-to-earth guide for his new line of work.</p>	
Key words Induction, induction material, management, leadership	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Raportin rakenne ja aiheen rajaukset	3
2	Perehdyttäminen.....	4
2.1	Perehdyttäminen määritelmänä	4
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	5
2.3	Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu perehdyttämisessä	6
2.4	Perehdytysprosessi	7
2.5	Työnopastus.....	8
2.6	Seuranta ja palaute.....	8
2.7	Perehdytysmateriaali	9
2.8	Sähköinen perehdytysmateriaali	10
3	Tiiminvetäjän rooli ja tiimin ohjaaminen	12
3.1	Prisman tiiminvetäjät ja Balanced Scorecard	12
3.2	Esimiestyön määritelmä ja tehtävät	14
3.3	Esimiehen ominaisuudet	15
3.4	Vuorovaikutustaidot ja viestintä.....	16
3.5	Palautteenanto ja vastaanotto	17
3.6	Yhteenveto	19
4	Projektin suunnittelu ja toteutus	21
4.1	Haastattelujen tulokset.....	22
4.2	Produktin kuvaus.....	23
4.3	Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet	25
	Lähteet.....	26
	Liitteet.....	30

Liite 1. Projektin aikataulu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 2: Tiiminvetäjän toimenkuva HOK-Elannon Prisma-ketjussa**Virhe. Kirjanmerkkiä ei o**

Liite 3: Uuden tiiminvetäjän perehdytysmateriaali**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa perehdytysmateriaali HOK-Elannon Prismojen tiiminvetäjän toimenkuvaan. Materiaalille oli selkeä tarve, sillä Prismen johtotiimin jäsenten toimenkuville ei ollut olemassa ajan tasalla olevaa perehdytysmateriaalia. Tiiminvetäjät ovat avainasemassa sekä Prismojen taloudellisten, että muiden operatiivistentaivotteiden saavuttamisessa, joten toimivasta perehdytysmateriaalista olisi varmasti konkreettista hyötyä. Perehdytysmateriaalin avulla oli tarkoitus helpottaa uuden tiiminvetäjän perehdyttämistä sekä avata ja selkeyttää tiiminvetäjän toimenkuvaa ja siihen vaadittavia tietoja ja taitoja.

Opinnäytetyössä luodaan perehdytysmateriaalia uudelle tiiminvetäjälle. Materiaalin tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä uuden tiiminvetäjän tulee tietää työstään
- Miten tiiminvetäjän tulee toimia työssään?
- Mitä ominaisuuksia tiiminvetäjältä vaaditaan?

Lisäksi itse opinnäytetyössä pyritään selvittämään, minkälainen on toimiva perehdytysmateriaali ja kuinka digitaalisessa muodossa oleva perehdytysmateriaali tulisi toteuttaa.

1.1 Kohdeorganisaatio

Prisma tunnetaan S-ryhmän etenkin perheellisten asiakkaiden hypermarkettina, joka pyrkii tarjoamaan monipuolisen tuotevalikoiman sekä pysyvästi edullisen hintatason. Asiakkaan on helppo tehdä samalla kerralla kaikki kodin hankinnat. Laajan elintarvike- ja päivittäistavaratarjonnan lisäksi Prisma tarjoaa kattavan valikoiman kodin sekä vapaa-ajan ja pukeutumisen tuotteita. Myymälöiden valikoimissa on noin keskimäärin 11 000 – 20 000 päivittäistavaratuotetta, ja kaikkien tuotteiden yhteislukumäärä on keskimäärin 60 000. Yhdessä Prismassa on 100–200 työntekijää. Prismen toimintaa johtaa prisma-johtaja sekä palvelupäällikkö. Lisäksi johtotiimiin kuuluu myyntipäälliköitä ja tiiminvetäjiä, joiden vastuulla on jokapäiväinen käytännön toiminta. (Prisma.fi, 2013)

HOK-Elannon Prismojen tiiminvetäjät ovat vastuussa toimipaikkojensa päivittäistavaraosastoista. Tiiminvetäjän toimenkuvaan kuuluu muun muassa tiimin työntekijöiden päivittäisen toiminnan organisointi ja ohjaaminen, työvuorojen suunnittelu yhdessä palvelupäällikön kanssa sekä oman tiiminsä tunnuslukujen seuranta ja kehittäminen. HOK-Elannon alueella toimii 12 Prismaa ja yhteensä n. 48 tiiminvetäjää. Päivittäistavaraosastojen myynti vastaa n. 75 % Prismojen liikevaihdosta, joten tiiminvetäjät ovat avainasemassa ketjun taloudellisten tavoitteiden toteutumisessa. Tiiminvetäjä vastaa luonnollisesti omalta osaltaan myös työtyytyväisyydestä sekä työilmapiiristä.

Tiiminvetäjän esimiehenä toimii toimipaikasta riippuen joko prismajohtaja tai Päivittäistavaraosaston myyntipäällikkö. Tiiminvetäjän alaisia ovat vastuualueella työskentelemään määrätty myyjät.

1.2 Raportin rakenne ja aiheen rajaukset

Opinnäytetyöraportti on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käydään lyhyesti läpi raportin tausta ja tavoitteet sekä esitellään kohdeorganisaatio. Lisäksi rajataan raportin aihe sekä käydään pikaisesti läpi raportin rakenne. Toisessa luvussa, teoriaosuudessa, luodaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvussa määritellään perehdyttäminen käsitteenä sekä tarkastellaan perehdyttämisen etuja sekä itse perehdytysprosessia. Lisäksi käydään läpi tiiminvetäjän työhön tarvittavia, tiimin ohjaamiseen vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia. Kolmannen luvun empiirisessä osiossa kuvataan produktin suunnittelu ja toteutus prosessina sekä esitellään lyhyesti itse produkti ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. Lisäksi kerrotaan toteutetuista haastatteluista sekä niiden seurauksista. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä raportin pohdintaosio.

Merkittävä osa Prisma-ketjun tiiminvetäjistä siirtyy tehtäväänsä joko Prisman muista tehtävistä tai S-ryhmän sisältä. Näin ollen teoriaosuudesta on jätetty pois työntekijän sitouttaminen sekä tutustuttaminen ”talon tavoille”. Opinnäytetyön tavoitteena ei myöskään ole ottaa kantaa koko tiiminvetäjän perehdytysprosessiin, vaan rakentaa materiaali, joka selventää tiiminvetäjän toimenkuvaa sekä antaa työssään aloittavalle uudelle tiiminvetäjälle kuvan Prismasta organisaationa sekä tiiminvetäjän vastuista ja häneltä vaadittavista ominaisuuksista.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen määritelmänä

Työntekijän on erittäin hankalaa – ellei mahdotonta – suoriutua työstään ennen kuin hän on tutustunut kunnolla työympäristöönsä sekä tuntee päivittäiset työrutiininsa ja yrityksen häneen kohdistamat odotukset. (Arthur, 2005, 289) Aikaisemmin organisaation uusi työntekijä on saatettu nähdä ainoastaan osana yrityksen tuotantoprosessia. Tällöin riittäväksi perehdytykseksi on katsottu ainoastaan suppea ohjaus työntekijän tehtäväkohtaisiin työskentelytapoihin. 2000-luvulla perehdytysprosessia on kehitetty pyrkimällä tutustuttamaan ja sitouttamaan uusi työntekijä yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin perehdytyksen yhteydessä.

Toimiva perehdytys on usein kaksisuuntaista; vaikka yksi perehdyttämisen tarkoitus on säilyttää ja jakaa organisaation yhteiset toimintatavat sekä yrityskulttuuri, voidaan uudelta tulokkaalta saada myös uusia ideoita ja toimintatapoja. (Kupias & Peltola, 2009, 13) Usein uusi, vahvasti motivoitunut työntekijä peilaa uusia asioita aikaisempiin kokemuksiinsa ja saattaa näin tuoda uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia työyhteisöön. Tällöin oppiminen on molemminpuolista. (Liski, Horn ja Villanen, 2008, 14) Uutta työntekijää tulee kuitenkin muistuttaa luottamuksellisten tietojen salassapitovelvollisuudesta työsuhteesta riippumatta. (Helsilä, 2009)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla suoritettavaa ohjausta, jossa työntekijä otetaan vastaan ja orientoidaan uusiin työtehtäviinsä. Perehdyttämisen päätavoite on saada työntekijä tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota. (Juuti & Vuorela, 2002, 49) Työnantajan tavoitteena on saada työntekijä tuottamaan mahdollisimman hyvää tulosta mahdollisimman pian. Vaikka perehdytyksen tärkeydestä ollaan yleisesti yhtä mieltä, se on silti usein yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä. Harva yritys ajattelee toimivaa perehdytystä kilpailuetuna, mikä on valitettavaa. On kuitenkin selvää, että onnistuneesti hoidettu perehdytys tuottaa konkreettista hyötyä kun uuden työntekijän virheet vähenevät ja työskentelyvarmuus ja –nopeus kasvavat. (Kjelin & Kuusisto, 2003)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Työturvallisuuskeskuksen(2008, 2) mukaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä

- oppii tuntemaan työnantajaorganisaationsa ja sen strategian, vision, arvot sekä yrityskulttuurin
- oppii tuntemaan työyhteisönsä; esimiehet, työtoverit sekä asiakkaat
- oppii työsuhteeseensa liittyvät säännöt ja muut työsuhteasiat
- oppii itse työtehtävät ja niihin liittyvät vastuut sekä odotukset

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdytyksen tavoitteena on rakentaa uudelle työntekijälle vahva pohja työnteolle ja yhteistyölle organisaatiossa. Onnistuneeseen perehdytykseen kuuluu työn opastuksen lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä rohkaisemista omatoimisuuteen. (TTK, 2009, 2) Kauhasen (2006, 146) mukaan perehdytyksen tavoitteena tulisi olla taitava työ ja näin ollen laadukas tuote tai palvelu. Avainasemassa ovat aina myös tehokkuus sekä maksimaalinen resurssien käyttö. Kauhasen mukaan tavoitteen saavuttaminen varmistetaan järjestelemällä perehdytys monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jota ei rajoiteta ainoastaan työtehtävien opettamiseen vaan kannustetaan myös oma-aloitteisuuteen ja sisäisen yrittäjyyden omaksumiseen.

Onnistuneesti hoidetun perehdytyksen hyötyjä ovat:

- Työntekijän oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee
- Työntekijän myönteinen suhtautuminen itse työhön sekä työyhteisöön lisäävät työhön sitoutumista
- Virheet sekä niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät
- Turvallisuusriskit vähenevät
- Poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät
- Kokonaiskustannukset laskevat

(TTK, 2009, 2-3)

Perehdytyksen suunnittelulla ja toteutuksella on vaikutus myös organisaation yrityskuvaan, eli mielikuvaan, joka ihmisellä on yrityksestä. Yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, mutta yksi vaikuttavimmista tekijöistä on henkilön omat kokemukset sekä tämän lähipiiriltä saatu tieto. Hyvin hoidettu perehdytys antaa uudelle työntekijälle kuvan, että hänet halutaan yrityksen toimintaan mukaan. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 46) Näin ollen hyvin hoidetulla perehdytyksellä voidaan nähdä olevan vaikutus myös yrityskuvaan. (Kangas, 2003, 6)

2.3 Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu perehdyttämisessä

Organisaation työntekijöiden perehdytystä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksessä. Laeissa on useita viittauksia koskien perehdyttämistä ja lainsäädännössä keskitytään erityisesti työnantajan vastuuseen työntekijän perehdyttämisessä. Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö on lähes aina nk. pakottavaa oikeutta, eli työntekijän oikeuksia ei yleensä voida heikentää erillisillä työ- tai työehtosopimuksilla. (Kupias & Peltola, 2009, 20)

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan tulee järjestää perehdytys työntekijöilleen. Perehdytyksen tulee sisältää koulutus työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin. Lisäksi työntekijä tulee tutustuttaa turvallisiin ja terveellisiin työskentelytapoihin sekä käydä läpi toimintaohjeet mahdollisissa häiriö- tai vaaratilanteissa. Perehdytystä tulee antaa aina ennen uuden tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. (TTL 738/2002, 2 § 14)

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1§ mukaan työnantaja on velvoitettu huolehtimaan siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen työtehtäviä kehitetään tai muutetaan. Tämän lisäksi työnantajan on pyrittävä edesauttamaan työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssään työurallaan etenemiseksi.

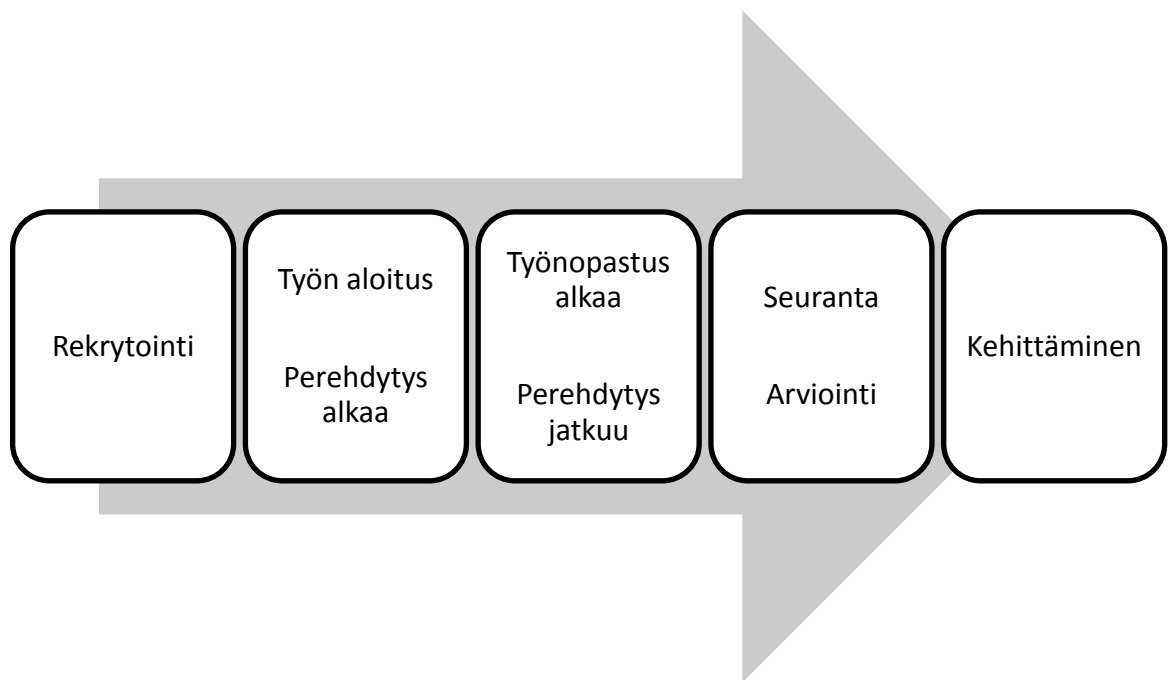
Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan eri toimijoiden vastuuta omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Vastuu jaetaan ympäristövastuuseen, taloudelliseen vastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. (TEM, 2013) Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyy läheisesti huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta sekä perehdyttämisestä. HOK-

Elannon arvoiksi on myös kirjattu osaava henkilöstö sekä vastuullisuus (HOK-Elanto, 2013, 3)

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa (kuvio 1), jolloin hakija saa tietoa työpaikasta ja tulevasta työnkuvasta. Uuden työntekijän valinnasta ilmoitettaessa hän saa lisää tietoa työn yksityiskohdista sekä työsuhteen aloittamisesta. Uusi työntekijä voidaan myös pyytää keskustelemaan tulevan esimiehensä kanssa jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Tällä tavalla voidaan sopia työsuhteen alkuun liittyvistä toimenpiteistä sekä antaa tulokkaalle materiaalia yrityksestä ennakkoon tutustuttavaksi. Lisäksi esimiehen tai työhönottajan olisi hyvä tutustuttaa uusi työntekijä työympäristöönsä etukäteen esittelemällä hänelle toimipaikan työ- ja sosiaalililat. (Viitala, 2004, 260)

Uudelle työntekijälle tulee laatia perehdytysuunnitelma jo ennen työsuhteen alkua. Esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän vastuulla on huolehtia siitä, että tulokkaalla on käytössään työhön tarvittavat perusasiat, kuten työtila ja toimivat työvälineet, yleensä esimerkiksi puhelin ja tietokone. (Piili, 2006, 184)



Kuvio1. Perehdytysprosessin kulku (Lepistö, 2004, 60)

2.5 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan käytännölliseen työhön ja työtehtäviin perehdyttämistä. (Hämäläinen & Kangas, 2007, 2) Työnopastuksen tavoitteena on, että perehdytettävä oppii tarvittavat tiedot ja taidot, joita hän tarvitsee työssään. Työnopastuksessa siis keskitytään itse työn suorittamiseen ja yksilön tarvitsemiin valmiuksiin sekä niiden oppimiseen. Pyrkimyksenä on kannustaa työntekijää itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Kun työhön liittyvät perusasiat hallitaan alusta lähtien oikein, työn laatu ja tehokkuus paranevat ajan myötä. (TTK, 2009, 13)

Opastettavan rooli aktiivisen osapuolena korostuu työnopastustilanteessa. Opastuksen onnistumisen kannalta olisi olennaisen tärkeää, että tulokasta kannustetaan kysymään, kertaamaan ja tarkistamaan sekä ottamaan itse selvää asioista. Työnopastus tulisi suunnitella mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti, sillä jokainen oppija ja jokainen oppimistilanne on erilainen. Löytämällä tilanteeseen parhaiten sopiva opastusmallivoidaan varmistaa mahdollisimman tehokas ja toimiva oppimistilanne. (TTK, 2009, 13)

2.6 Seuranta ja palaute

Toimivaan perehdytykseen tulisi sisältyä myös jonkinlainen seurantavaihe. Seurantavaiheen tarkoituksena on tarkkailla tulokkaan oppimista ja varmistaa että tämä on käsittänyt hänelle opetetut asiat oikein. Tässä vaiheessa voidaan vielä vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen esim. järjestämällä lisäkoulutusta tarvittaessa. Seurantavaihe voidaan toteuttaa esimerkiksi järjestämällä perehdytyksen seurantakeskustelu. Keskustelussa käydään läpi, mikä perehdytyksessä on onnistunut ja mitä voitaisiin vielä kehittää. Samalla voidaan kysyä kokeeko perehdytettävä, että hän tarvitsee tukea uudessa työssään. Toimialasta riippuen seuranta voidaan suorittaa myös arvioimalla tulokkaan työn tulosta; onko työnteossa noudatettu sovittuja prosesseja ja onko työ tehty oikein. (Harvard Business Essentials, 2004, 46-47)

Seuranta voidaan toteuttaa myös erilaisten tarkistuslistojen ja testien avulla. Perehdyttäjä merkitsee perehdytettävää varten suunniteltuun listaan, kun tietty osa perehdytyksestä on suoritettu. Perehdytysprosessi on valmis siinä vaiheessa, kun kaikki listalla olevat vaiheet on käyty läpi ja niiden oppiminen on varmistettu yhdessä perehdytettävän kanssa. Erilaisten testien avulla voidaan pyrkiä selvittämään kuinka hyvin perehdytettävän oppiminen on edistynyt. Testeissä voidaan esittää kysymyksiä esimerkiksi tuotetun temuksesta, työturvallisuusasioista tai muista työhön läheisesti liittyvistä asioista. (Hämäläinen & Kangas, 2007, 17-18)

2.7 Perehdytysmateriaali

Uuden työntekijän opastamisen ja ohjaamisen lisäksi myös perehdytysmateriaalille on selvä tarve. Perehdytysmateriaali voi olla esim. kirjallinen paketti tai itseopiskeluohjelma. Onnistunut perehdytysmateriaali luo tulokkaalle selkeän kuvan koko perehdytysprosessista ja materiaali tulisikin käydä läpi uuden työntekijän kanssa heti työsuhteen alussa. (Viitala, 2004, 261-262) Friskin (2005, 82) mukaan perehdytysmateriaalin tavoitteena on varmistaa, että itse perehdytys ja työnopastus tukisivat niille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Frisk korostaa myös, että perehdytysmateriaali tulisi mahdollisuuksien mukaan käydä ennakkoon läpi myös tulokkaan perehdyttäjän kanssa.

Kjelin & Kuusisto (2003, 206) muistuttavat, että perehdytysmateriaalin määrä tulisi pitää mahdollisimman vähäisenä. Lisäksi materiaalin tulisi olla helppokäyttöistä ja sen päivityksestä vastaavat henkilöt tulisi määritellä jo suunnitteluvaiheessa. Myös päällekkäisyyksiä muun organisaation käyttöön tuotetun materiaalin kanssa tulisi välttää, jotta luettava materiaali pysyisi kevyenä ja näin helposti sisäistettävänä. Perehdytysmateriaalia suunniteltaessa tulee muistaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, esimerkiksi henkilöstö- ja asiakaslehtiä, vuosikertomuksia, henkilöstö- ja asiakastutkimuksia sekä muita julkaisuja, joissa on analysoitu organisaation toimintaa. Tärkeintä kuitenkin on käyttää sellaista materiaalia, josta on hyötyä tulokkaan uudessa toimenkuvassa. Kirjallisen perehdytysmateriaalin käyttö ei ole mielekästä tilanteessa, jossa perehdytettävällä on haasteita luetun ymmärryksen kanssa. (Kupias & Peltola, 2009, 62)

Tulostetun oppimateriaalin käyttö on vielä yleistä (Lynch, 2004, 24), vaikka on myös sanottu, että tulostetun oppimateriaalin käyttö ei enää olisi ajankohtaista. (Rosenberg, 2001, 29) Tulostetun materiaalin etuja ovat, että tiedotteet menevät yleensä paremmin perille, ja että materiaalia pysytään silmäilemään se kädessä. (Luukkonen, 2004, 19) Tulostetun oppimateriaalin haasteena pidetään sen päivittämistä; materiaali vanhenee nopeasti ja sen ajan tasalla pitäminen nostaa nopeasti kustannuksia. (Alasilta, 1998, 15)

2.8 Sähköinen perehdytysmateriaali

Henkilökohtaisen tietokoneen lanseerauksen jälkeen ja viimeistään Internetin käytön räjähdysmäisen kasvun myötä mahdollisuudet sähköisen materiaalin tuottamiseen ja käyttöön ovat monipuolistuneet huimasti. (Lynch, 2010, 21) Sekä opiskelu- että työtavat ovat monipuolistuneet ja kasvaneet tiedonsiirtonopeudet mahdollistavat uusia tapoja kehittää oppimismateriaalia. Sähköinen oppimateriaali on digitaalisessa muodossa olevaa aineistoa, joka on tarkoitettu tietyn aihepiirin opiskelua varten.

Digitaalisen materiaalin suurimpana etuna on pidetty sen muokattavuutta; materiaalista voidaan helposti koota tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Organisaation intranetin käyttö perehdytyksessä on suotavaa mutta on muistettava pitää huolta siitä, että oppija ei joudu perehtymään työhönsä yksin ja vain intranetin välityksellä. Intranetin toteutuksen laatu ja rakenne vaikuttavat myös siellä sijaitsevan oppimateriaalin toimivuuteen. Parhaimmillaan intranet on kuitenkin erittäin toimiva ja tehokas apuväline perehdytykseen. Perehdytysmateriaalin lisäksi intranetiin on helppo lisätä myös muuta perehdytykseen liittyvää materiaalia, esim. suositeltavaa kirjallisuutta ja linkkejä. (Kjelin, 2003, 206)

Tiiminvetäjien perehdytysmateriaalin sähköinen julkaisu helpottaa huomattavasti materiaalin päivitysmahdollisuuksia. Tiiminvetäjän toimenkuva elää ja kehittyy ja osastokohtaiset tavoitteet vaihtelevat vuosittain. Lisäksi toimenkuva vaihtelee myös toimipaikan mukaan riippuen muun muassa siitä, toimiiko tiiminvetäjän esimiehenä prismajohtaja vai päivittäistavaraosaston myyntipäällikkö. Joka toimipaikalla on myös omia vakiintuneita käytäntöjään, jotka on hyvä saada muokattua sähköiseen materiaaliin. Sähköiseen materiaaliin pystytään myös helposti lisäämään linkkejä ketjun eri järjestelmiin sekä intranetiin. S-Ryhmän intranetiä on kehitetty jatkuvasti, viimeisin suuri päivitys tehtiin

kesäkuussa 2013. Päivitysten myötä intranet on kattava ja selkeä ja on näin ollen yksi potentiaalinen kohde perehdytysmateriaalin säilytykseen.

3 Tiiminvetäjän rooli ja tiimin ohjaaminen

Merkittävä osa tiiminvetäjän päivittäistä toimintaa on vuorovaikutus ja ihmisten kanssa toimiminen. Työhön liittyy niin vahvaa ammattitaitoa vaativaa asioiden johtamista kuinjatkuvaa tiimityötä sekä tiimin ohjaamista. Toimenkuvassa korostuvat paineensietokyky, vuorovaikutustaidot sekä vahva oman tuoteryhmän hallinta ja osaaminen.

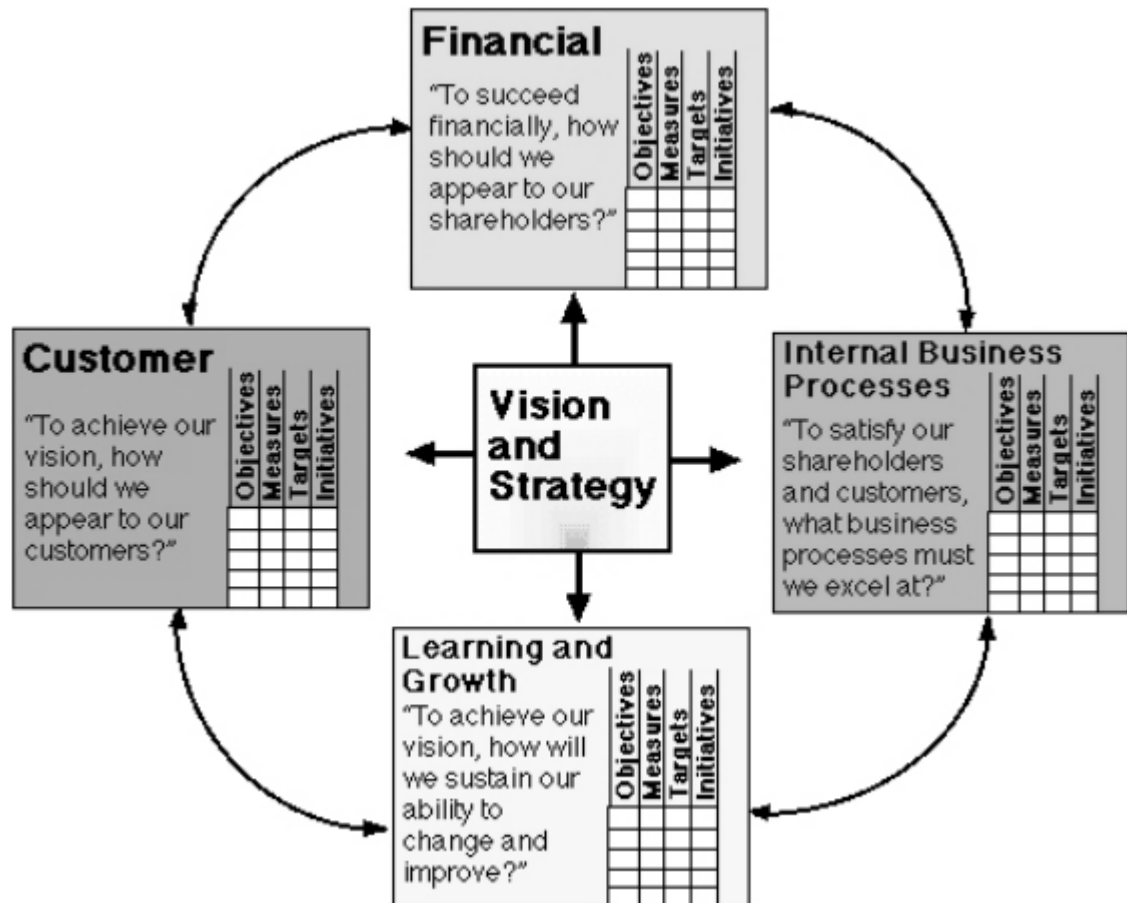
3.1 Prisman tiiminvetäjät ja Balanced Scorecard

Prisman johtotiimin jäsenten toimenkuvat ja vastuut on haettu BSC –mittaristosta (liite 3). Toimenkuvat on jaettu neljään eri näkökulmaan klassisen tulokortin mukaan. Näkökulmat ovat asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulma. Jokaiselle näkökulmalle on sovittu mittarit, joiden perusteella johtotiimin jäsenten onnistumista työssään voidaan arvioida.

Balanced Scorecard, eli suomeksi tasapainotettu mittaristo tai tulokortti, kehitettiin 1990-luvun alussa, kun professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton pyrkivät selvittämään uudenlaisia tapoja mitata organisaatioiden tuloksia. Tutkimustyön tuloksena syntyi BSC, joka on nykyään tunnetuin mittari organisaatioiden suorituskyyvylle. Balanced Scorecardin kehityksessä säilytettiin jo aiemmin käytössä olleet taloudelliset mittarit, mutta pyrittiin tasapainottamaan niitä uusilla, ei-taloudellisilla mittareilla. Taloudellisia mittareita käytettiin kertomaan jo tehtyjen toimenpiteiden tuloksia, mutta ei-taloudellisilla mittareilla pystytään suuntautumaan tulevaisuutta kohti. Perinteisesti ei-taloudelliset mittarit ovat keskittyneet asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. (Kaplan & Norton, 2004, 11)

Tasapainotettua mittaristoa kehitettäessä Kaplan ja Norton esittelivät neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Useat tulokorttia käyttäneet organisaatiot ovat muokanneet näkökulmia omiin tarkoituksiinsa sopivammiksi. Perinteisten neljän näkökulman lisäksi on usein lisätty henkilöstö- ja ympäristönäkökulma mittausulottuvuudeksi. Organisaatioiden on hyvä muistaa, että samat näkökulmat eivät välttämättä palvele kaikkia organisaatioita yhtä hyvin. Tulokorttia suunniteltaessa onkin tärkeää keskittyä oman yrityksen toimintaan ja kil-

pailuetuihin, sekä kehittää omat näkökulmat tätä kautta. Kaikkien näkökulmien taustalla tulisi vaikuttaa myös yrityksen visio ja strategia. Näkökulmia suunniteltaessa niille tulee määritellä selvät strategiset ja konkreettiset tavoitteet, mittarit sekä toimintasuunnitelmat. Tulokortin näkökulmien tavoitus onkin purkaa yrityksen visio osiin ja suhteuttaa se valittuihin strategisiin tavoitteisiin. (Malmi ym. 2006, 24)



Kuvio 2: Esimerkki Balanced Scorecardista (Kaplan & Norton, 1996, 9)

Balanced Scorecardin tulee nimensä mukaan olla tasapainossa niin, että minkään sidosryhmän edustamaa näkökulmaa ei korosteta liikaa yritystä johdettaessa. Kaplan ja Norton (1996, 8) korostavat, että tasapaino täytyy säilyttää mm.

- taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä
- tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä
- pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä
- ulkoisten (talous ja asiakas) sekä sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) suorituskyyvyn mittareiden välillä.

3.2 Esimiestyön määritelmä ja tehtävät

Esimiestyö on vaativaa ihmissuhdetyötä, johon liittyy asioiden osaamista sekä hallitsemista. Esimiestyön voikin erottaa käsitteisiin leadership ja management. Leadershipilla tarkoitetaan ihmisten johtamista kun taas management on asioiden johtamista, organisointia, suunnittelua yms. Esimiestyön vaikutusta organisaation taloudelliseen tuottavuuteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen ei tule aliarvioida. Se on työtä, joka on haastavaa ja vaatii useiden kompetenssien lisäksi itsetuntemusta, taitoa toimia esimerkkinä sekä rohkeutta ja tahtoa toimia haastavissakin tilanteissa. Myös vuorovaikutustaitojen tärkeys korostuu, kuten myös kyky tunnistaa alaisten tarpeet ja toiveet työpaikalla. (Piili, 2006, 20-23; Viitala, 2009, 271)

Jos henkilöllä on vähintään yksi hänelle raportoiva alainen, hän on esimies. Esimiehen tavoitteena on vaikuttaa alaisten toimintaan niin, että yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuisivat, unohtamatta kuitenkaan henkilöstövoimavarojen aluetta. Alaisten tulisi pystyä näkemään esimies esimerkkinä, innostajana, asioiden hallinnoijana, suunnan selkeyttäjänä ja osaamisen kehittäjänä. (Viitala, 2009, 269-270) Esimies on usein työn organisoiija, jonka tulisi tukea työyhteisön toiminta eri ihmisten vahvuuksien varaan. (Juuti & Vuorela, 2002, 38)

Esimies työskentelee alaistensa kanssa ja on läsnä jokapäiväisissä tilanteissa. Työhön kuuluu päämäärien asettaminen, ihmisten motivointi, toiminnan seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta sekä palaute, oikaisu ja palkitseminen. (Salminen, 2006, 28) Esimiehen täytyy olla määrätietoinen sekä tavoitteellinen ja omata kyky tehdä päätöksiä, myös paineen alla. Lisäksi vaaditaan uskallusta tiimin johtamiseen. (Salminen, 2006, 167) Toivola (2010, 29-35) muistuttaa, että kukaan ei ole syntynyt johtajaksi, vaan sellaiseksi kasvetaan ajan kanssa, koko elämän ajan.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on alaisten osaamisen kehittäminen. Tämä vaatii vahvaa ihmisten sekä organisaation osaamistarpeiden tuntemusta sekä kehittymismahdollisuuksien hallintaa. Koska myös esimies hyötyy alaistensa osaamisesta, tulee hänen tukea työntekijöiden kehittymistä ja urakehitystä kaikin tavoin. (Salminen, 2006, 86-87) Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu myös jatkuvasti seurata työympäristön ja –

yhteisön tilaa sekä hyvinvointia. Salmisen (2006, 28) mukaan esimiestyö vaikuttaa alais-
ten jaksamiseen sekä työhyvinvointiin ja näin myös yksikön tuloksellisuuteen.

3.3 Esimiehen ominaisuudet

Salmisen (2006, 33-35, 166) mukaan neljä tärkeintä esimiehen ominaisuutta ovat esi-
merkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Hyvältä esimieheltä vaaditaan
myös tunneälyn käyttöä työpaikalla. Goleman (1999) jakaa tunneälyn viiteen osa-
alueeseen:

- Tietoisuus omista tunteista
- Tunteiden hallinta
- Itsensä motivoiminen
- Empatia
- Sosiaalinen taito

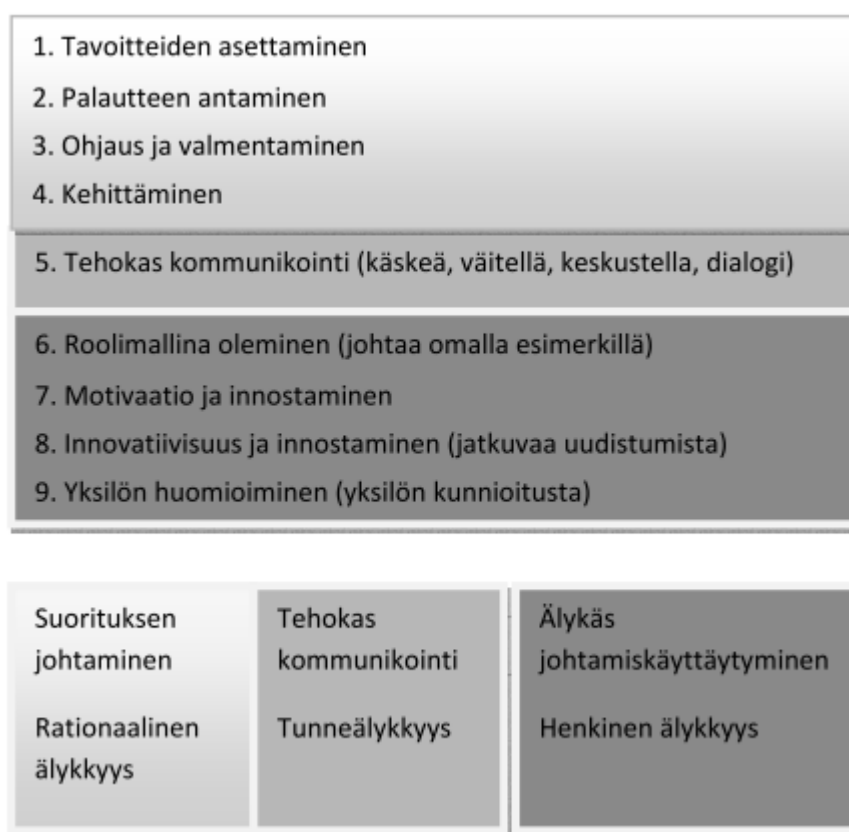
Esimies on työssään jatkuvan tarkkailun alla. Hänen tulisi pystyä näyttämään omalla
käytöksellään ja toiminnallaan esimerkkiä siitä, kuinka työpaikalla tulisi toimia ja käyt-
täytyä. Koska esimiehen asenne ja käyttäytymistapa vaikuttavat koko organisaati-
oon, hänen on muistettava ottaa huomioon yrityksen arvot, määräykset ja ohjeet. Alai-
set omaksuvat myös esimiehen noudattamat käyttäytymis- ja toimintatavat helpommin.
(Järvinen, 2011, 144)

Organisaation edustajana ja vastuuhenkilönä esimiehen tulee pystyä hallitsemaan henki-
lökohtaisia tunteitaan ja tarpeitaan. Työnantajan edustajana hänen tulee välttää turhaa
organisaation johdon arvostelua, koska tällaisella alaisten mielistelyllä esimiehen amma-
tillisen asenteen heikkoudet paljastuvat ja heikentävät esimiehen asemaa. (Järvinen,
2011, 145-146) Esimiehellä ei voi myöskään olla suosikkeja tai inhokkeja alaistensa jou-
kossa vaan hänen tulee ylittää toisiin kohdistuvat sympatiat tai antipatiat. Pelisääntöjen
ja ohjeiden yleinen noudattaminen helpottaa esimiehen oikeudenmukaista toimintaa.
Toiminnan täytyy olla tasa-arvoista ja läpinäkyvää, myös arvioinnin ja palkitsemisen
osalta. (Järvinen, 2011, 147) Esimiehen tulee kuitenkin pystyä ja uskaltaa olla oma itsensä
ja ohjata toimintaa omalla persoonallisella tavallaan. Hänen tulee olla sinut itsensä

kanssa ja luottaa omaan auktoriteettiinsa ja johtamistapaansa. Aito ja teeskentelemätön esimies herättää luottamusta puutteistaan huolimatta. Kun esimies pystyy toimimaan omana itsenään ja ilman teeskentelyä, hänen kanssaan on helpompi kommunikoida ja tulla toimeen. Jos joudutaan toimimaan ilman aitoutta, alaiset voivat kokea johtajuuden keinotekoisena roolina, jota vain esitetään. (Järvinen, 2011, 148)

3.4 Vuorovaikutustaidot ja viestintä

Avoin vuorovaikutus ja luottamus luovat pohjan toimivalle työyhteisölle. Oppiminen tai kehittyminen ei ole mahdollista ilman toimivaa vuorovaikutusta. (Hyppänen, 2007, 25) Alaisten ja esimiesten vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen, sillä kummatkin ovat riippuvaisia toisistaan. (Sydänmaanlakka, 2004, 122) Sydänmaanlakka (2004, 124-126) käy läpi vuorovaikutusta älykkäässä johtajuudessa (kuvio 3). Toimiva vuorovaikutus rakentuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä.



Kuvio3: Vuorovaikutus älykkäässä johtajuudessa (Sydänmaanlakka, 2004, 125)

Aallon (2002, 7-9) mukaan tärkeimmät taidot ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ovat:

- vuorovaikutus oman itsensä kanssa
- kyky olla eri mieltä
- kyky helpottaa toisen pahaa oloa
- oman pahan olon ilmaiseminen
- oman virheen tunnustaminen
- rakentavan palautteen vastaanottaminen
- myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Yksi toimivan vuorovaikutuksen edellytyksistä on saada toinen osapuoli tuntemaan itsensä luontevaksi. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 70) Yhteinen ymmärrys ja luontevuus syntyvät vuoropuhelulla, eli kuuntelemalla, kysymällä ja puhumalla. Yksinkertaisella vuoropuhelulla voidaan vaikuttaa toiseen tai käsitellä tunteita dialogin avulla. Ihmisten välinen vuorovaikutus on johtamisen perustaito ja se toimii kaiken pohjana työpaikalla. (Erämetsä, 2009, 129) Erämetsä (2009, 135-139) korostaa myös kuuntelun ja kysymisen tärkeyttä vuorovaikutuksessa. Kuuntelu ja kysely on tehokas tapa viestiä toiselle, kuinka häntä arvostetaan ja hänestä välitetään työpaikalla. Yksisuuntainen palaute menettää nopeasti merkityksensä jos työntekijää ei kuunnella. Esimiehen tulee harjoitella kuuntelun ja kysymisen taitojaan menemällä myös omalle epämunakavuusalueelle.

3.5 Palautteenanto ja vastaanotto

Kaiken palautteen antaminen on tärkeää. Tavoitteiden asettamisen tulee olla selkeää ja niitä koskeva palaute mahdollisimman seikkaperäistä. Työntekijälle tulee olla selvää, mitä häneltä vaaditaan ja missä hän on onnistunut. (Lönnqvist, 2003, 62) Palautteen antaminen on osa työntekijän kehitysprosessia, oli palaute sitten positiivista tai negatiivista. Yritysmailmassa on yleistä, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan vaikeaksi. Etenkin negatiivista palautetta ei välttämättä uskalleta antaa, sillä pelätään työntekijän motivaation vähentyvän työtä kohtaan. Palautteen annon jättäminen pois johtaa kuitenkin virheiden toistamiseen ja tavoitteista jälkeen jäämiseen. Luomalla palautteen antoa luova ilmapiiri, saadaan tärkeä tuki oppimiselle ja mahdollistetaan kehitys päivittäiseen työhön. (Rubanovich & Aalto, 2007, 174-175)

Palautteen avulla voidaan parantaa niin yksilön kuin ryhmänkin tuloksia sekä korjata virheitä, tunnistaa ja ratkaista ongelmia sekä selkeyttää tavoitteita. Toimiva palaute myös lisää työntekijän työmotivaatiota. Palautteen antamisen tavoite ja tapa ratkaisevat kuitenkin sen, kuinka palaute otetaan vastaan. Tämä korostuu kriittistä palautetta annettaessa, jolloin palautteen tulee olla rakentavaa. Yksilön ja tiimin onnistumiset on syytä nostaa esiin palautteenannossa, esim. kehityskeskusteluissa tai tiimipalaverissa. Näin esimies osoittaa kiinnostusta ja arvostusta työtä kohtaan ja ilmaisee työntekijöille, että heidän työnsä ei ole yhdentekevää. (Rubanovisch & Aalto, 2007, 175-176)

Palautetta tulisi antaa sekä tulostavoitteiden saavuttamisesta, että itse työsuorituksista. Tulostavoitteisiin liittyvä palaute on kiistatonta sekä vahvasti tosiasioihin liittyvää ja siten helpommin arvioitavissa. Työsuoritusta koskevat arviot liittyvät enemmän työntekijän persoonallisiin piirteisiin sekä muihin osatekijöihin, mikä tekee arvioinnista ja palautteen annosta hankalampaa. (Ruohotie & Honka, 2002, 85)

Virheet ovat osa työntekijän oppimisprosessia ja niiden tulisi olla sallittuja. Esimiehen tehtävänä on palautteen avulla kannustaa työntekijää oppimaan virheistään sekä kehittää toimintatapoja, joilla nämä virheet voitaisiin välttää tulevaisuudessa. Virheistä palautteen antamatta jättäminen saattaa johtaa uusiin virheisiin, jotka heikentävät työntekijän rohkeutta toimia työssään. (Rubanovisch & Aalto, 2007, 177-179)

Esimiehellä tulee myös olla kyky käsitellä työhön liittyviä pettymyksiä sekä palautetta. Jos esimies ei pysty tarkastelemaan ja työstämään pettymyksiään, hän ei opi virheistä vaan toistaa samoja puutteellisia toiminta- ja suhtautumistapojaan. (Erämetsä, 2009, 41-42; Mäkipeska & Niemelä, 2005, 230) Juholin (2008, 254) muistuttaa myös palautteen tärkeydestä ja neuvoo esimiestä pyytämään palautetta, jos hän kokee että ei saa sitä riittävästi. Jos esimies ei saa palautteesta riittävästi tietoa, hänen tulisi pyytää siihen tarkennusta. Oli palaute sitten positiivista tai negatiivista, palautteenantajaa tulisi kiittää palautteesta.

3.6 Yhteenveto

Tiiminvetäjällä on kriittinen rooli päivittäisen työn organisoijana ja ohjaajana. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja työn tekijän oman työkokemuksen avulla rakennettiin itse perehdytysmateriaalin sisällysluettelo. Viestinnän ja toimivan esimiestyön merkitys korostui niin alan teoriassa, haastatteluissakin myös omien käytännön työkokemusten pohjalta. Näin ollen viestinnän eri osa-alueet päivittäisestä työn ohjaisesta kehityskeskusteluihin ja perehdytystilanteisiin avattiin ja niiden tärkeydestä muistutettiin. Perehdytysmateriaalia varten pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon ketjun HR-toimintojen julkaisemaa, aiheeseen sopivaa materiaalia. Esimiestyön ja toimivan vuorovaikutustoiminnan osalta sopivaa materiaalia oli valitettavan vähän. Näin ollen esimiestyötä, tiimin ohjaamista ja vuorovaikutusta käsittelevä perehdytysmateriaali on luotu teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tiiminvetäjän työhön liittyy paljon vastuita ja erilaista osaamista. Perehdytysmateriaalia suunniteltaessa oli selvää, että materiaali tulisi pitää mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Jos materiaali kasvaisi liian laajaksi, se jäisi monelta lukematta. Tämä kävi ilmi myös aiheesta kirjoitetuissa julkaisuissa. Perehdytysmateriaalin avulla onnistuttiin käymään läpi tiiminvetäjän työn olennaiset vaatimukset ainakin pintapuolisesti, mutta materiaalin käyttäjästä riippuen tarvetta saattaa olla myös perinpohjaisemmalle opetusmateriaalille. Tästä johtuen materiaaliin pyrittiin lisäämään mahdollisimman paljon linkkejä ja tarkennuksia, joiden avulla oppija pystyy oma-aloitteisesti perehtymään hänen tärkeäksi kokemiinsa aiheisiin. Koska työn kohteena oli suuri organisaatio, valmista hyödynnettävää materiaalia oli tarjolla runsaasti ja sitä pyrittiinkin käyttämään mahdollisimman paljon.

Suuri osa tiiminvetäjän toimenkuvasta liittyy tämän oman osaston hallintaan. Perehdytysmateriaaliin on lisätty ohjeistusta osaston hoitoon arjessa ja erikoistilanteissa. Tämä osa perehdytysmateriaalista on vahvasti käytännönläheinen ja perustuu organisaation kautta saatuihin tietoihin ja työn tekijän omiin kokemuksiin. Myös tiiminvetäjien haastatteluista oli suuri apu. Lisäksi osaston hallintaan sisältyy paljon järjestelmäosaamista, joka voidaan varmistaa perehdytysmateriaaliin lisättyjen järjestelmäohjeiden avulla.

Ketjutoiminnassa yhtenäisten toimintatapojen noudattaminen on välttämätöntä ja perehdytysmateriaali onkin toteutettu tämä mielessä pitäen. Uuden työntekijän ohjeet eivät saa olla ristiriidassa ketjun omien ohjeiden ja toimintatapojen kanssa. Perehdytettävää tulee kuitenkin aina kannustaa kyseenalaistamaan käytäntöjä ja haastaa tätä kehittämään tehokkaampia toimintatapoja.

4 Projektin suunnittelu ja toteutus

Projekti käynnistyi Maaliskuussa 2013, kun HOK-Elannon Prisma-ketjun henkilöstö-resurssipäällikkö tarjosi minulle mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa perehdytysmateriaalin HOK-Elannon Prismojen tiiminvetäjille. Projektin käynnistytksen yhteydessä pidimme useamman palaverin, joiden aikana sovimme perehdytysmateriaalin sisällöstä sekä projektin aikataulusta. Tavoitteena olisekä perehdytysmateriaalinettäopinnäytetyön valmistuminen lokakuun 2013 loppuun mennessä.

Palaverien aikana saimme suunniteltua alustavan sisällysluettelon perehdytysmateriaalille sekä sovittua aikataulun seuraaville tapaamisille, joiden aikana seuraisimme projektin kehitystä. Perehdytysmateriaalin sisällysluettelon pohjalta suunnittelin itse opinnäytetyön sisällysluettelon ja hahmottelin työhön tarvittavaa teoreettista viitekehystä. Kesäkuun alussa kävimme opinnäytetyön pohjan läpi ohjaajani kanssa. Tapaamisessa teimme tarkennuksia opinnäytetyön rakenteeseen sekä sovimme työn aikataulusta. Kävimme myös läpi mahdollisuutta haastatella paria aloittelevaa tiiminvetäjää, joiden vastauksen perusteella voisimme varmistaa, että perehdytysmateriaalin sisältö olisi kunnossa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys suunniteltiin ja toteutettiin kesä-heinäkuussa 2013. Kahden, työssään vasta aloittaneen, tiiminvetäjän haastattelut toteutettiin tämän jälkeen – heinäkuun aikana.

Toimeksianto materiaalin kokoamiseen lähti HOK-Elannon henkilöstöresurssipäälliköltä, jonka vastuulla on Prismojen johtotiimin eri toimenkuvien perehdytysmateriaalin teettäminen vuoden 2013 aikana. Materiaalin pohjana toimi Prismen johtamisjärjestelmään kirjattu Balanced Scorecard –mittarijärjestelmään rakennettu tiiminvetäjän toimenkuva sekä yhdessä henkilöstöresurssipäällikön kanssa suunniteltu sisällysluettelo perehdytysmateriaaliin sisältyvistä aiheista.

Perehdytysmateriaalin kokoamista varten perehdyttiin kohdeorganisaation olemassa olevaan materiaaliin sekä HOK-Elannon Prismen tiiminvetäjän toimenkuvaan. Lisäksi tutustuttiin aiheeseen liittyvään teoriaan, jonka pohjalta muokattiin alkuperäistä produktin sisällysluetteloa. Teoriaosuuden ja tarvittavan materiaalin koonnin jälkeen haastateltiin kahta tiiminvetäjänä vasta aloittanutta työntekijää, joiden haastattelun vastaus-

ten perusteella varmistettiin, että perehdytysmateriaaliin sisältyisi kaikki tarvittava tieto. Lopullisesta perehdytysmateriaalista pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeä ja käytännönläheinen, mutta kuitenkin tarpeeksi kattava tietopaketti.

4.1 Haastattelujen tulokset

Sekä opinnäytetyön tilanneella taholla, että itse työn tekijällä oli alusta asti varsin selvä mielipide siitä, millainen perehdytysmateriaalin tulisi olla. Projektin kannalta oli kuitenkin erittäin tärkeää päästä kuulemaan työssään vasta aloittaneita tiiminvetäjiä. Tiiminvetäjien vaihtuvuus on lähiaikoina ollut vähäistä, mutta loppujen lopuksi löydettiin kaksi haastateltavaa. Haastattelua varten suunniteltiin selkeitä ja yksinkertaisia kysymyksiä, jotka kysyttäisiin molemmilta haastateltavilta. Vastausten avulla pystyttiin varmistamaan perehdytysmateriaalin kattavuus ja sopivuus. Haastattelut suoritettiin heinäkuussa 2013.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän perehdytyksessään käytetystä materiaalistahaastateltavat kertoivat, että perehdytysmateriaalia oli heidän mielestään liian vähän. Käytetty perehdytysmateriaali oli lähinnä osuuskauppaa ja Prisma-ketjua sekä talon tapoja esittelevää materiaalia, eikä tiiminvetäjän toimenkuvaan liittyvää materiaalia ollut ollenkaan. Yhteinen mielipide oli, että perehdytysmateriaalia tulee rakentaa ja kehittää tulevia tiiminvetäjiä varten.

Molemmissa haastatteluissa käviselvästi ilmi, että myös tiiminvetäjän toimenkuvan ja vastuiden sekä tehtävien selvennykselle oli konkreettinen tarve. Haastattelujen pohjalta voitiin myös todeta, että BSC:n perustuvat tiiminvetäjän ja muun Prisman johtotiimin toimenkuvat kannattaisi liittää perehdytysmateriaalin mukaan. Toimenkuvien avulla Prisman toiminta ja johtotiimin vastuut kyettiin näkemään suuremmassa mittakaavassa.

Tärkeimpien tiiminvetäjän työssä vaadittavien järjestelmien käytön osaaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja niiden peruskäyttö oli haastateltavien hallussa. Yhteinen mielipide oli, että tiiminvetäjän työtä helpottaisi, jos järjestelmäohjeet olisivat tarvittaessa helposti löydettävissä. Osa järjestelmistä koettiin myös hankaliksi käyttää. Kaikkien ohjeiden ja muiden materiaalien säilytyspaikka ei ollut haastateltavien tiedossa. Lisäksi S-ryhmän intranet koettiin epäselväksi ja hankalaksi käyttää.

Kysyttäessä perehdytysmateriaalin formaatista ja laajuudesta mielipiteitä oli sähköisen materiaalin puolesta ja vastaan. Koska osaa materiaalista täytyy muuttaa eri Prismojen tarpeita vastaaviksi, materiaalin pitäminen sähköisenä hyväksyttiin. Lisäksi materiaaliin tallennetut linkit koettiin hyödyllisiksi.

4.2 Produktin kuvaus

Itse produkti rakentui teoreettisen viitekehyksen, Prisma-ketjun omien ohjeiden ja toimintatapojen, vastuuhenkilöiden haastattelujen ja henkilökohtaisen työkokemuksen pohjalta. Perehdytysmateriaalin toteutus oli vahvasti iteratiivinen prosessi; prosessin aikana materiaalia muutettiin, jätettiin pois ja kirjoitettiin kokonaan uudelleen siitä saadun palautteen perusteella. Perehdytysmateriaalia käytiin prosessin aikana läpi organisaation eri tasoilla olevien työntekijöiden kanssa. Heiltä saadun palautteen avulla materiaalista hiottiin tarpeeseen sopiva kokonaisuus.

Opinnäytetyön tuloksena eli produktina syntyi sähköisessä muodossa oleva, Microsoft Word –ohjelmalla tehty perehdytysmateriaali (ks. liite 4). Materiaaliin sisällytettiin Prismamateriaalin organisaation kuvaus sekä Balanced scorecardiin rakennetut johtotiimin toimenkuvat. Tiiminvetäjän toimenkuva avattiin alaotsikkoihin ja materiaaliin sisällytettiin paljon linkkejä, joiden avulla oppija pystyy täydentämään tietojaan käsiteltävästä aiheesta. Kuvio x:stä käy ilmi produktin lopullinen sisällysluettelo.

Perehdytysmateriaalin tallennuspaikaksi valittiin toimipaikan verkkoasema, johon oli helppo päästä käsiksi sekä toimipaikan sis- että ulkopuolelta. Tämä mahdollistaa materiaalin helpon päivittämisen myös ketjun tukitoimintojen kautta. Materiaalia täytyy päivittää jatkuvasti, sillä monia Prisma-ketjun toimintatapoja tullaan yhtenäistämään. Al-

kuperäinen suunnitelma materiaalin lisäämisestä S-ryhmän intranetiin hylättiin, sillä intranet koettiin hankalaksi käyttää. Lisäksi intranet nähtiin liian laajana levityskanavana, sillä perehdytysmateriaali oli suunniteltu ainoastaan yksittäisen osuuskaupan Prismojen työkaluksi.

Tiiminvetäjien perehdytysmateriaali	1
Prisma organisaatio	3
Tiiminvetäjän toimenkuva	4
PT-myyntipäällikön toimenkuva	4
Prismajohtajan toimenkuva.....	5
Palvelupäällikön toimenkuva.....	5
Osaston hallinta	6
Saatavuus ja valikoimat	7
Hävikki	8
Asiakkaan kohtaaminen	9
Asiakaspalautteet.....	9
HOK-Elannon marketohjaus	10
Omavalvonta.....	11
Tiimin ohjaaminen	14
Työvuorosuunnittelu	14
Päivittäisen osaamisen varmistaminen.....	15
Perehdyttäminen	16
Palautteen anto ja osaston viestintä	17
Palaverit ja kehityskeskustelut.....	18
Tiimin jäsenten kehityskeskustelu	18
Tiimipalaverit	19
Kuukausittainen PT-palaveri	20
Tiiminvetäjän tavoite- ja kehityskeskustelu	20
Tulosinfo	21
PT-tiiminvetäjäpäivät.....	21
Ketjukokous	21

Kuvio4: Perehdytysmateriaalin sisällysluettelo

4.3 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Perehdytysmateriaali tulee ottaa toimipaikoissa käyttöön niin, että kaikki tiiminvetäjät tietävät sen olemassaolon ja sijainnin. Materiaalin päivittäminen on myös olennaisen tärkeää. Jos materiaali koetaan tarpeettomaksi ja sitä ei käytetä tai päivitetä, se menettää nopeasti merkityksensä. Puutteellinen tai vanhaa tietoa sisältävä perehdytysmateriaali ei hyödytä ketään. Tiiminvetäjän toimenkuva elää ja kehittyy jatkuvasti, joten perehdytysmateriaalin päivittämisen tärkeyttä ei voida yliarvioida. Materiaalin ylläpidosta vastuussa oleva henkilö tulee nimetä ja nimen tulee olla kaikkien asianomaisten tiedossa.

Tiiminvetäjiä tulisi myös rohkaista antamaan palautetta materiaalista. Jatkuvan palautteen perusteella materiaalia voidaan kehittää eteenpäin. Palautetta voidaan kerätä esim. muun perehdytyksen palautteen yhteydessä tai sisällyttää materiaaliin linkki jonka kautta palautteen voi antaa koska tahansa. Palautteen saamisen kannalta on valitettavaa, että Prisma-ketjun tiiminvetäjien vaihtuvuus on vähäistä ja uusia tiiminvetäjiä on näin ollen vain muutama vuodessa. Haasteita perehdytysmateriaalin ylläpitoon ja kehittämiseen tuovat myös erot eri Prismojen toimintatavoissa ja organisaatorakenteessa. Toimintatapoja kehitetään kuitenkin jatkuvasti ja niiden yhtenäistäminen on osa uuden henkilöstöresurssipäällikön toimenkuvaa.

Oman oppimisen näkökulmasta opinnäytetyöprosessi oli positiivinen ja opettava kokemus. Projektin aikataulutus onnistui ja yhteistyö sekä työn tilaajan että opinnäytetyön ohjaajan kanssa toimi mainiosti. Perehdytysmateriaalin toteutusprojektissa yhdistyivät teoriapainotteinen ja tiedonhakutaitoja vaativa viitekehyksen rakentaminen ja käytännönläheisempi itse produktin toteutus. Haasteena oli yhdistää nämä kaksi osuutta toisiinsa. Projektin monipuolisuuden johdosta työtä oli kuitenkin mielenkiintoista tehdä ja uskon, että opinnäytetyöstä on hyötyä myös työn tilaajalle.

Lähteet

Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Aseman Lapset ry. Forssa.

Alasilta, A. 1998. Näin kirjoitat tietoverkkoon. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. 4. painos. AMACOM Books. Saranac Lake.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Talentum Media. Helsinki.

Frisk, T. 2005. Työssäoppimisen käytäntöjä. Educa-instituutti Oy. Helsinki.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Harvard Business Essentials. 2004. Coaching and mentoring – how to develop top talent and achieve stronger performance. Harvard Business Press. Boston.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

HOK-Elanto: Vuosiesite 2013. Luettavissa:

http://www.hok-elanto.fi/wp-content/uploads/HOK_Elanto_Vuosiesite_20131.pdf.

Luettu 1.8.2013.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kaplan R. & Norton D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan R. & Norton D. 2003. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press. Boston.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY oppimateriaalit. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys-opas. Luettavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu 1.8.2013.
- Luukkonen, M. 2004. Tekstiä tekemään: kirjoittajan opas. WSOY. Helsinki.
- Lynch, M. 2004. Learning online: a guide to success in virtual classroom. Routledge Falmer. New York.
- Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. 2. painos. Edita. Helsinki.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovela tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus; työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris. Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Edita. Helsinki.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Käytännön palautetaitokirja. Ai ai Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska - kokemus opettaa. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa:
<http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu>. Luettu 1.8.2013.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa:
http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu 1.8.2013.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Prima. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Projektin aikataulu

Liite 2: Tiiminvetäjän toimenkuva HOK-Elannon Prisma-ketjussa

Liite 3: Uuden tiiminvetäjän perehdytysmateriaali

